كيف تتجنب فشل مشروعاتك

احسن اختيار عامليك

الأستاذ الدكتور

محمد الصيرفى

2006

دار الفكر الجامعى

٣٠ شارع سوتير - الاسكندرية

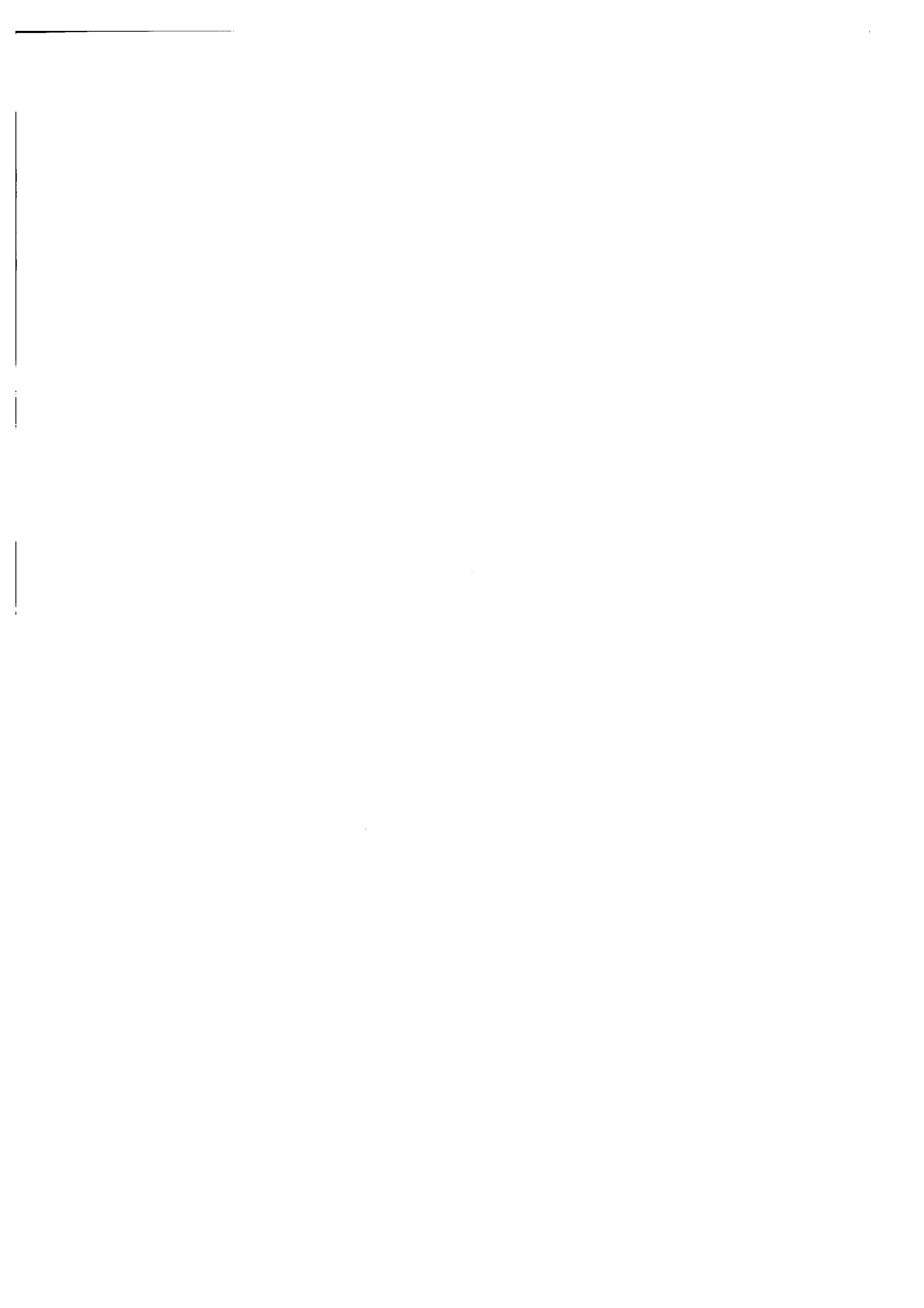
ت : ٤٨٤٣١٣٢



بسم الله الرحمن الرحيم

بديع السموات والأرض وإذا قضى أمراً فإنما يقول
له كن فيكون

صدق الله العظيم

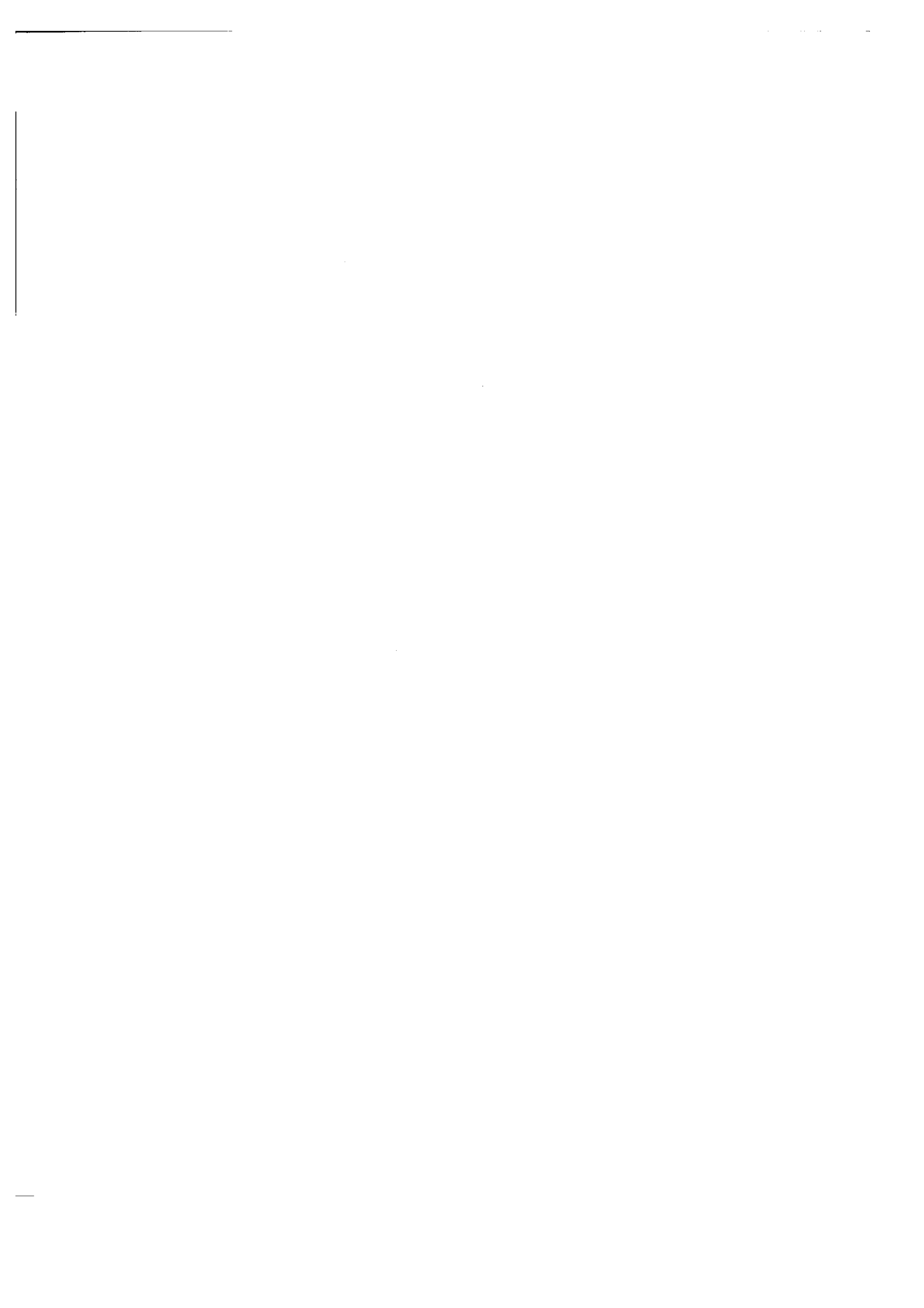


عزيزى القارئ

فقط راقب نفسك طوال حياتـك فى المرآة.. وسوف ترى الموت وهو يؤدى عمله كمجموعة من النحل داخل خلية من الزجاج.

تقديم

إن سياسة الاختيار هى ثانى سياسات إدارة الأفراد فهى تلى سياسة تخطيط القوى العاملة، فبعد أن يتم توصيف الوظائف والذى تتضمن تحديداً دقيقاً لمسئوليات الوظيفة وواجباتها ومطالبها والخصائص الواجب توافرها في شاغليها وبعد أن يتم تحديد احتياجات المنظمة من قوى عاملة لمدة زمنية قادمة تبدأ عملية الاختيار والتى تمثل مرحلة تطوير واكتشاف مؤهلات الأفراد المتقدمين للعمل فى المنظمة، حيث قد ثبت أن اختيار الفرد المناسب للعمل يؤدى إلى رفع معنوية الأفراد ورفع الكفاءة الإنتاجية والوصول إلى الأهداف المحددة بأسرع وقت ممكن وأقل تكلفة، وعلى الجانب الآخر فإن الاختيار السليم يؤثر على فاعلية وكفاية القدرات الإنسانية. وذلك على النحو الذى ستوضحه الصفحات القادمة.



تنقسم سياسة الاختيار إلى ثلاث سياسات فرعية

(١) سياسة الجلب

(٢) سياسة المفاضلة

(٣) سياسة التعيين

أولاً: سياسة الجلب

يقصد بسياسة الجلب الإعلان عن الوظائف الشاغرة ودعوة من تتوفر فيهم الشروط للتقدم للالتحاق بهذه الوظائف ويجب أن يتضمن الإعلان:

١- عدد الوظائف الشاغرة.

٢- الشروط التفصيلية للتقديم لشغل الوظيفة.

٣- الشروط الواجب توافرها في المتقدم كالعمر والجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة...إلخ

هذا ومما تجدر الإشارة إليه هو أنه يجب توخي الدقة في اختيار الوسيلة الإعلانية المناسبة وذلك من حيث إمكانية وصولها إلى جموع عديدة من الأفراد المحتمل أن تتوافر فيهم شروط شغل الوظيفة بالإضافة إلى مراعاة عنصر التكلفة

كما أن الإعلان عن هذه الوظائف قد يكون:

أ) إعلاناً داخلياً وذلك في حالة إمكانية شغل الوظيفة الشاغرة من بين العاملين داخل المنظمة أو من أقاربهم.

ب) إعلاناً خارجياً وذلك في حالة تعذر توافر الشروط اللازمة لشغل الوظيفة من بين العاملين داخل المنظمة.

ج) إعلاناً داخليا وخارجياً وذلك في حالة رغبة المنظمة في توسيع قاعدة المتقدمين لإعطاء فرصة اكبر للاختيار السليم.

مصادر جلب القوى العاملة

تنقسم مصادر الحصول على القوى العاملة اللازمة لشغل الوظائف الشاغرة إلى مصدرين:

١- المصادر الداخلية:

يقصد بهذه المصادر أن يتم الاختيار لشغل الوظائف الشاغرة من بين العاملين بالمنظمة سواء عن طريق الترقية أو النقل من وظيفة لأخرى أو ندب ويشترط في جميع هذه الحالات أن تتوافر في العامل الشروط اللازمة لشغل هذه الوظائف.

٢- المصادر الخارجية:

ويقصد بها الأماكن التي يمكن الحصول منها على العمالة المطلوبة وتتمثل أهم هذه المصادر في:

(أ) المدارس والجامعات والمعاهد العليا

تقوم المنظمات المختلفة بالاتصال بالمدارس الصناعية والتجارية والجامعات لإمدادها بالطلاب الممتازين والذين تتوافر فيهم شروط شغل الوظائف الخالية بها وأحياناً تتعهد تلك المنظمات برعاية هؤلاء الطلاب في مدارسهم وجامعاتهم وتدريبهم على الوظائف التي يحتمل شغلهم لها خلال فترات الإجازات الصيفية.

(ب) النقابات العمالية:

قد تقوم بعض المنظمات بالاتصال بالنقابات العمالية لتدبير العمالة المطلوبة لها وذلك يسهم إلى حد كبير في تخفيض تكاليف الاختيار كما يسهم في تقوية العلاقات بين المنظمات والنقابات.

(ج) مكاتب العمل:

سواء كانت هذه المكاتب حكومية وخاصة فإنها عادة ما تقوم بتسجيل أسماء راغبي العمل وتصنيفهم حسب المؤهل ودرجة المهارة وتقوم بإمداد المنظمات بهذه الكشوف لاختيار المناسب منهم لشغل الوظائف الشاغرة بها وذلك يحقق التوافق بين جانبي العرض والطلب من القوى العاملة.

(د) العاملين بالمنظمة:

وذلك على اعتبار أن للعاملين بالمنظمة أقارب وأصدقاء قد تتوافر فيهم الشروط الواجب توافرها في شغل هذه الوظائف ويعتبر ذلك المصدر على جانب كبير من الأهمية لأنه من ناحية يسهم في رفع الروح المعنوية للعاملين بالمنظمة، وفي الجانب الآخر يضمن ولاء العاملين الجدد والذين سيحرصون على إرضاء أقاربهم.

(هـ) الطلبات الواردة للمنظمة:

قد يصل للمنظمة العديد من الخطابات التي تتضمن طلبات للعمل ويمكن للمنظمة الاستفادة من هذه الطلبات عن طريق تفريغها في كشوف ووضعها ضمن قوائم الانتظار لملء أي خلوات يحتمل تواجدها في المستقبل.

ثانياً: سياسة المفاضلة

نقصد بالمفاضلة تلك العملية التي يتم بمتقضاها تقسيم المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة إلى مجموعتين، مجموعة يتم تعيينها ومجموعة أخرى ترفض.

يجب أن تركز عملية المفاضلة على تحديد مدى مناسبة الفرد للعمل في المنظمة واحتمالات الاستفادة من امكانياته وقدراته مستقبلاً وأي الأعمال تكون أكثر مناسبة له وبالتالي يجب ان يكون قرار الرفض للأفراد غير الصالحين مبنياً على أساس:(١)

١- أن الفرد تقل مؤهلاته عن مسئوليات وواجبات الوظيفة الشاغرة.

٢- أن الفرد تزيد مؤهلاته عن مسئوليات وواجبات الوظيفة الشاغرة.

٣- أن الفرد تتناسب مؤهلاته مع الوظيفة الشاغرة ولكن لا يملك إمكانيات مستقبلية لمواجهة مسئوليات وواجبات الوظيفة المستقبلية.

مسئولية المفاضلة بين الأفراد

تعتبر عملية المفاضلة بين المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة من أصعب مسئوليات الأفراد البشرية وهي تتطلب وجود تنسيق وتعاون مع بقية الإدارات الأخرى في المنظمة فالحاجة إلى الأفراد تنشأ من حاجة الإدارات المختلفة لهم في وظائفها الشاغرة وبالتالي فإن مشاركة تلك الإدارات في توفير المعلومات والجوانب الفنية في عملية المفاضلة سوف يساعد على تنفيذها بكفاءة وفاعلية.

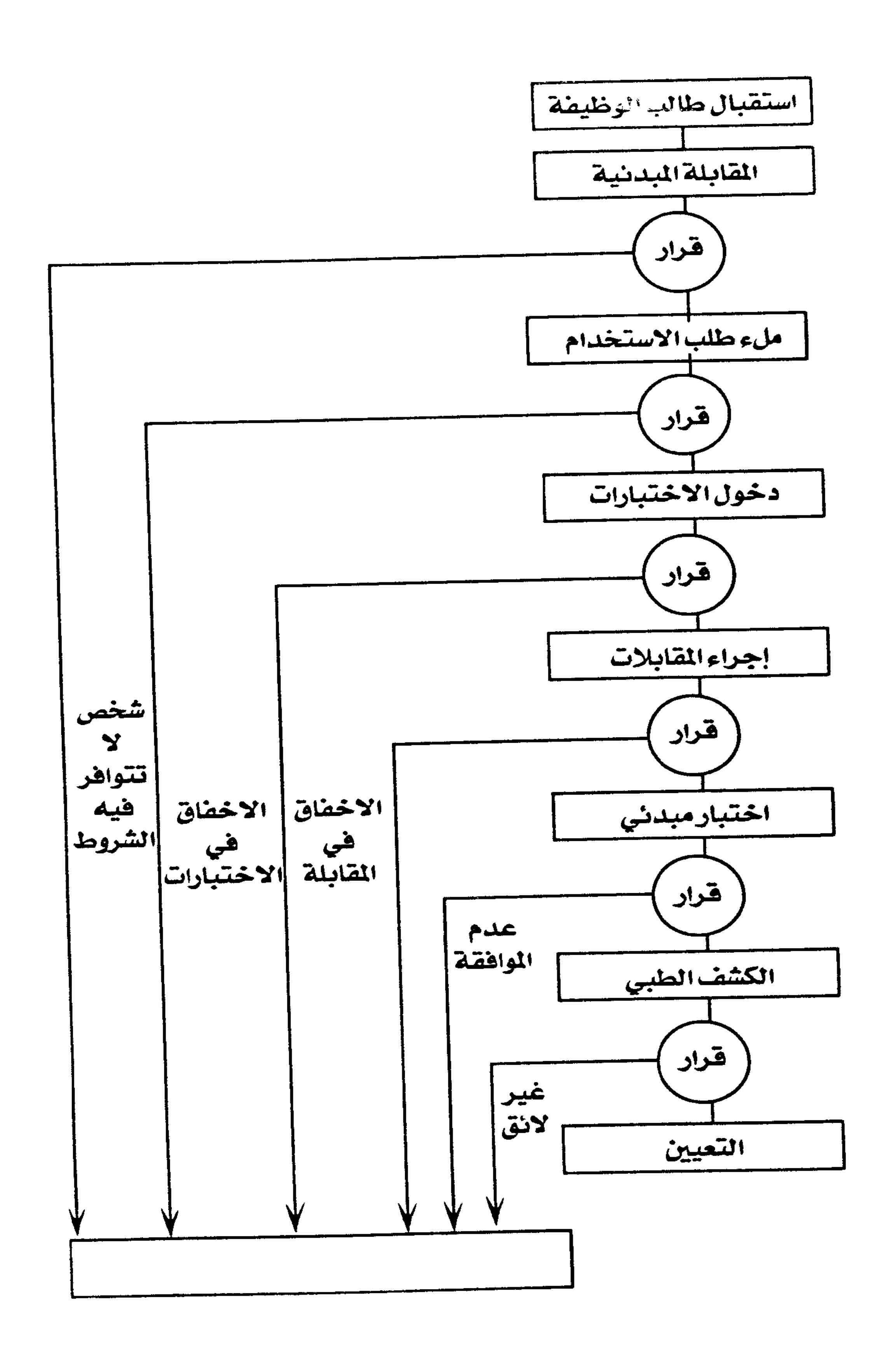
١-أ. رضا عبد الرازق وآخرون - إدارة الأفراد - ص ٨٢.

هذا ويلاحظ أنه في المنشآت الصغيرة تتم عملية المفاضلة عن طريق إجراء مقابلة مع صاحب العمل أو المدير المسئول اما في المنشآت الكبيرة فهناك عدة طرق للمفاضلة وإجراءات متعددة تتوقف على نوع المنظمة وطبيعة الأعمال التي ترغب في اشغالها وأهمية العمل...إلخ.

خطوات عملية المفاضلة

هناك مجموعة من الخطوات الرئيسية التي يجب أن تمر بها عملية المفاضلة بين الأفراد وذلك لحين صدور قرار تعينهم أو استلامهم العمل بالمنظمة مع أن هناك بعض التشريعات الحكومية التي تدخل في عملية المفاضلة مثل شروط المنظمة للإعلان في الصحف وشروط الجنسية وشروط عدم سبق الحكم على المتقدم بعقوبة تأديبية..إلخ، وبمراعاة كل هذه الشروط يمكن للمنظمة أن تحدد خطوات رئيسية مرتبة على النحو الذي يوضحه المخطط التالي:[1]

١-أ. رضا عبد الرازق وآخرون - إدارة الأفراد - غير مبين النشر- ص ٨٢.


استقبال طالب الوظيفة
المقابلة المبدئية
قرار
ملء طلب الاستخدام
قرار
دخول الاختبارات
قرار
إجراء المقابلات
قرار
اختبار مبدئي
قرار
الكشف الطبي
قرار
التعيين
شخص لا تتوافر فيه الشروط
الاخفاق في الاختبارات
الاخفاق في المقابلة
عدم الموافقة
غير لائق

(١) استقبال طالبي الوظيفة:

حيث يجب أن تخصص إدارة الأفراد بعض العاملين بها ممن تتوافر فيهم اللباقة وحسن التصرف تكون مهمتهم استقبال الأفراد الراغبين في العمل بالمنظمة وينبغي أن يقوم هؤلاء العاملين بتقديم بيانات تفصيلية عن المنظمة وكافة أنشطتها والمزايا التي تمنح للعاملين بها ووضعها الاقتصادي وموقعها بين المنظمات المنافسة الأخرى، وتسهم هذه الخطوة في تصفية أعداد المتقدمين الذين لا يرغبون مبدئياً في العمل بالمنظمة.

(٢) المقابلة المبدئية:

وهنا يقوم الموظف المختص بإدارة الأفراد بإجراء مقابلة مبدئية مع الأفراد الرغبين للعمل بالمنظمة بغية استبعاد الأفراد الذين يكون من الواضح أنهم لا تتوافر فيهم الشروط الأساسية التي تتطلبها الوظيفة كشرط المؤهل العلمي أو سنوات الخبرة أو الجنس وكذا التقويم العام لمظهرهم وشخصيتهم.

(٣) ملء طلبات الاستخدام

في حالة توافر الشروط اللازمة للتعيين من خلال المقابلة المبدئية يطلب من المتقدمين أن يستوفوا طلبات الاستخدام.

هذا ويلاحظ أن هناك اختلاف في تصميم طلبات الاستخدام من منظمة لأخرى وذلك باختلاف طبيعة أعمال واختصاصات هذه المنظمات غير أنه يجب أن يراعى في تصميمها الوضوح والدقة والتسلسل في التفكير، وعموماً فإن نماذج الاستخدام تستخدم للحصول على بيانات تتعلق بشخصية المتقدم للتعيين كاسمه الثلاثي وعنوانه ورقم التليفون.. وأي معلومات تجد إدارة النفس البشرية أهميتها.

وفيما يلي أحد نماذج طلبات الاستخدام

نموذج طلب استخدام

الوظيفة المطلوبة .... التاريخ ....

الاسم الثلاثي .... النوع ذكر ☐ أنثى ☐

السن .... تاريخ الميلاد محل الميلاد

العنوان............................ القسم المحافظة

الحالة الاجتماعية

أعزب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐ أرمل ☐

الموقف من التجنيد

أدى الخدمة ☐ معافى مؤقت ☐ معافى نهائي ☐

الأفراد الذين تعولهم

الاسم	الجنس	تاريخ ومحل الميلاد	الدخل	صلة القرابة
١				
٢				
٣				
٤				
٥				

المؤهل العلمي

اذكر المراحل الدراسيةوأسماء المدارس والمعاهد والجامعات التي انتظمت أو انتسبت بها

السنة		اسم المدرسة/الجامعة/المعهد	نوع المدرسة	الشهادة الممنوحة
من	إلى			

الخبرة العملية

اذكر الخبرات العملية التي اكتسبتها

سنوات الخبرة		نوع الوظيفة	جهة العمل	الراتب	سبب ترك الخدمة
من	إلى				

اللغات والمهارات الخاصة

اذكر اللغات التي تعرفها

اللغة	التحدث	القراءة	الكتابة

التدريب

اذكر اسماء الدورات التدريبية التي حضرتها

مدة التدريب		اسم البرنامج التدريبي	الجهة المنظمة	أسماء المحاضرين
من	إلى			

دون أدناه أسماء ثلاث من أقاربك يمكننا الاتصال بهم في حالة الطوارئ

الاسم	العنوان	صلة القرابة	رقم التليفون

اذكر أسماء ثلاث أشخاص من غير الأقارب لك بهم معرفة جيدة لمدة لا تقل عن ثلاث سنوات

الاسم	الوظيفة	العنوان	رقم التليفون

هذا الجزء يملأ بمعرفة موظف إدارة النفس البشرية بالمنظمة

مراجعة الطلبات				القرار
موظف إدارة النفس البشرية المختص				
موظف الجهة الإدارية الطالبة				

الإجراءات

نوع الإجراء	المسئول	التاريخ

(٤) الاختبارات (الروائز)

تستخدم الاختبارات من أجل مشاهدة وقياس أداء الفرد في وضعية اصطناعية وثابتة وهي تعتبر من المراحل الضرورية في برنامج الاختيار

ويقصد بالاختبار:

مراحل منتظمة لملاحظة سلوك فرد ووصفه بمساعدة مقياس مدى رقمي(١):

هذا ويجب مراعاة الآتي عند إجراء الاختبارات:

١- يجب مراعاة تصميم الاختبارات طبقاً لما تسفر عنه نتائج تحليل الوظائف.

٢- أنه لا يمكن الاعتماد على نتائج الاختبار إلا إذا توافرت فيه خاصية الثبات أي تكون للجنة الاختبار لنفس الفرد وفي نفس الظروف واحدة مهما تكررت مرات الاختبار.

٣- يجب أن تتميز الاختبارات بالصحة بمعنى أن تكون مناسبة تماماً للخاصية المراد قياسها.

٤- ان الاختبارات لا تستخدم لتقديم مدى مناسبة فرد من عدمه وإنما تستخدم فقط كمعيار للمفاضلة بين الأفراد.

٥- ان الاختلاف البسيط في نتائج الاختبارات لا تعني أن صاحب الدرجة الأعلى أفضل من صاحب الدرجة الأدنى بل يجب التعامل مع هذه النتائج بشئ من الحكمة والدقة.

٦- إن نجاح الفرد في الامتحانات لا يعني مطلقاً نجاحه في عمله بصفة مستديمة.

٧- إن نتائج الاختبار تعتبر فقط تدعيم البيانات التي يمكن الحصول عليها من طلبات التوظف والمقابلات المبدئية.

٨- إن الاختبارات التي يثبت نجاحها في منظمة معينة لا يشترط نجاحا في منظمة أخرى لاختلاف ظروف المنظمين.

أنواع الاختبارات

(أ) اختبار الذكاء

الذكاء أساس لحياة الإنسان ومجتمعه غير أن الصعوبة تكمن في التعرف عليه وخاصة حين نتكلم عن درجته العالية، والذكاء لا يعطى دفعة واحدة فهو ينفتح مع خطوات النمو ولا يتم كمالة إلا في سن الرشد وتختلف موعد هذه السن باختلاف البلد والمناخ والقوانين.

وقد أثبتت الدراسات الإنسانية أن نسبة الذكاء لدى أبناء من يمارسون مهناً حرة (طب- المحاماة - الهندسة...إلخ) هي أعلى نسبة ذكاء أبناء العائلات الفقيرة الكادحة كما أثبتت الدراسات أن أبناء المؤسسات الاجتماعية (اللقطاء) أقل ذكاء من الأطفال الذين يتربون في كنف عائلاتهم[1].

هذا وقد تعددت التعاريف التي أعطيت للذكاء ولكن يمكن تلخص كل هذه التعاريف في الآتي:

الذكاء هو **الحكم الصحيح والفهم الصحيح والتفكير الصحيح على نحو مجرد مبنى على إدراك العلاقات والمتعلقات بغية التكيف مع البيئة باستخدام الخبرات السابقة بتفكير منطقي هادف بحيث يكون الذكي قادراً على حل الصعب والمعقد من المسائل وعلى التركيز على الطاقة الموجهة الابتكار وعلى تغيير الأداء وفقاً** لما تطلبه الأحوال[2].

١- ٢- د. علي ماضي - النفس البشرية - دارة النهضة العربية - القاهرة - ١٩٩٢ - ص ٦٤.

والذكاء ثلاثة أنواع:

أ- الذكاء المجرد

وهو القدرة على فهم المعاني ورؤية العلاقات المجردة بين الأرقام والرموز والمعادلات الرياضية.

ب- الذكاء الاجتماعي

وهو القدرة على فهم العلاقات الاجتماعية واستخدامها بما ينفع الفاهم أي القدرة على الاقناع.

ج- الذكاء الميكانيكي:

وهو القدرة التي تظهر في المهارات اليدوية الميكانيكية.

تقدير معامل الذكاء

معامل الذكاء هو رقم يمثل حاصل قسمة العمر العقلي للفرد على العمر الزمني (يقصد بالعمر العقلي التطور العقلي للفرد بالقياس إلى متوسط الذكاء للأفراد في مثل سنه) وهو لا يعتبر مقياساً لمقدار ما سبق أن تلقاه الفرد من معلومات ولكن مقياسا لقابلية الفرد للتعلم.

$$\therefore \text{نسبة الذكاء} = \frac{\text{العمر العقلي}}{\text{العمر الزمنى}} \times ١٠٠$$

مع ملاحظة أن نسبة الذكاء لا تشكل قياساً مطلقاً فإذا جاءت نسبة ذكاء شخص معين تساوي (٢٠٠) مثلاً فلا يعني ذلك أن ذكاءه ضعف ذكاء شخص نسبة ذكائه (١٠٠).

ويبين الجدول التالي نسبة الذكاء بين الاشخاص متدرجين من أدنى الأشخاص إلى أعلاها(١).

الأشخاص	نسبة الذكاء من ٢٠٠
صفر - ١٥	المعتوه
٢٦- ٥٠	الأبله
٥١- ٧٠	المغفل
٧١- ٨٠	الحد الفاصل
٨١- ٩٠	غبي
٩١- ١١٠	متوسط
١١١- ١٢٠	فوق المتوسط
١٢١- ١٣٠	ذكي
١٣١- ١٤٠	ذكي جداً
١٤١- ٢٠٠	عبقري

ويمكن تقدير نسبة الذكاء باتباع الخطوات التالية:

(١) أجب عن جميع الأسئلة الخاصة بالاختبار ثم قدر لنفسك الدرجة التي تستحقها بعد مراجعة الإجابة الصحيحة.

(٢) افحص القائمة التالية ثم راع الرقم الموجود تحت خانة العمر العقلي والواقع أمام الدرجة المستحقة بجدول العمر العقلي مقدراً بالشهور والمرفق صورة منه(٢).

١- د. علي ماضي - المرجع السابق - ص ١٢٤.

٢- أ. أيمن الشربيني - كيف يمكنك قياس ذكائك - المرجع السابق - ص ١٦.

(٣) إذا كنت أقل من سن الخامسة عشر والنصف اقسم العمر العقلي على سنك الحقيقي مقدراً بالشهور ثم قرب النتيجة إلى رقمين عشريين.

(٤) إذا عمرك الخامسة عشر والنصف أو أكثر اقسم العمر العقلي على ١٨٦ قرب النتيجة إلى أقرب رقمين عشريين.

(٥) اضرب نتيجة القسمة × ١٠٠ تحصل على النتيجة الخاصة بمعامل ذكائك.

تدريب:

رجل عمره ٤٨ سن وكانت نتيجة إجاباته على الأسئلة أربعون درجة فما هو معامل ذكاؤه؟

الحل:

نبحث عن الرقم ٤٠ في خانة الدرجة فنجد أن العمر القلي ١٧٤

معامل الذكاء = ١٧٤ × ١٠٠ = ٩٣,٥ وهذا الرقم يمثل ذكاء الرجل وهو من الدرجة المتوسطة.

اختبار الذكاء

لجميع الأعمار[1]

ملحوظة

الزمن المقرر لهذا الاختبار ٥٤ دقيقة عليك بالانتهاء من الأسئلة بأسرع وقت ممكن وإذا استغرقت الإجابة وقتاً أطول تعتبر نتيجة القياس غير دقيقة وعليك بالتوقف عند انتهاء الزمن وقياس النتيجة النهائية وتقدير مجموع ما حصلت عليه من درجات.

(١) كما أن الترومبيت آلة للعزف فإن الكتاب يكون:

أ- التسلية ب- القراءة

ج- للموسيقى د- للكلمات

هـ- للاسترخاء ( )

(٢) كما أن للسيارة عجلات فإن للحصان

أ- الساق ب- الذيل

ج- العدو د- العربة

هـ- الدفع للأمام ( )

(٣) أكمل سلسلة الأرقام التالية بالرقم الذي تراه مناسبا

٣ ، ٩ ، ١٥ ، ٢١

(٤) كما أن البقرة في الحظيرة فإن الرجل في:

أ- الاسطبل ب- اللبن

ج- المنزل د- المزرعة

هـ- المطعم ( )

١- هذا الاختبار مقتبس من الاستاذ أيمن الشربيني - كيف يمكنك قياس ذكائك- مؤسسة البستاني للطباعة - ١٩٩٣ ص ١٧ وما بعدها.

(٥)

١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ ٨ ٩ ١٠ ١١ ١٢ ١٣، ١٤ ١٥ ١٦

ما هو الرقم السابع بعد الذي يسبق الرقم ٦ تماماً ( )

(٦) أعد ترتيب الكلمات التالية حتى تصبح جملة مفيدة ثم ضع علامة (صح) في حالة صحتها وعلامة (×) في حالة خطئها

حرق - الخشب - لا يمكن - الجاف ( )

(٧) أعد ترتيب الكلمات التالية حتى تصبح جملة مفيدة ثم ضع علامة (صح) في حالة صحتها وعلامة (×) في حالة خطئها

على - الطافية - الزوارق - أبدا - ماء - لا يوجد ( )

(٨) أكمل سلسلة الأرقام التالية بالرقم الذي تراه مناسبا

١ ، ٣ ، ٥ ، ٧ ، .... ( )

(٩) أعد ترتيب الكلمات التالية حتى تصبح جملة مفيدة ثم ضع علامة (صح) في حالة صحتها وعلامة (×) في حالة خطئها

تلعب - العصا - للبسيبول - الغليظة - جيدة - بصورة ( )

(١٠) الاهمال يعني:

أ- اللامبالاة ب- الحذر

ج- عدم الاهتمام د- الاحراش ( )

(١١) يمتلك أحمد ١٠ قروش فلو نقص ما معه ٣ قروش في هذه الحالة يمتلك نصف ما مع علي فكم قرشاً يمتلكها علي أكثر مما مع أحمد

أ- ١٠ قروش ب- ٤ قروش

ج- ٢ قرش د- ١٣ قرش ( )

(١٢) كما أن (هو) يعني ضمير المفرد الغائب فإن ضمير (هي) تعني

أ- ضمير المتكلم ب- هم، هي، يها

ج- خاصتها د- خاص بالمفردة الغائبة

هـ- ضمير الغائب المتصل ( )

(١٣) ما هو الموضوع الذي لا يتفق مع المواضيع التالية:

أ- الراديو ب- البطارية

ج- الغلاية د- التلفزيون ( )

(١٤) ماهو الموضوع الذي لا يتفق مع المواضيع التالية

أ- السيف الضالع «سيف المبارزة وحيد الحد»

ب- السيف المغول «سيف مستقيم مستدق الرأس ذو حدين»

ج- الأحدب «سيف معقوف ذو حد واحد»

د- الرمح

هـ- القطلش «سيف قصير ثقيل كان يستخدمه البحارة ( )

(١٥) للطيور وحدها ريش وعلى ذلك فأي الجمل التالية يعتبر صحيحاً

أ- الطيور تبدل ريشها في الربيع

ب- كل ريش الطيور لامع

ج- لا يوجد للثعابين ريش ( )

(١٦) ما هو الموضوع الذي لا يتفق مع المواضيع التالية:

أ- المهندس ب- البناء

ج- السمكري د- الطبيب ( )

(١٧) أكمل سلسلة الأرقام التالية بالرقم الذي تراه مناسبا

٩٠ ، ٨٥ ، ٧٥ ، ٦٠ ، ٤٠ ، .... ( )

(١٨) أكمل سلسلة الأرقام التالية بالرقم الذي تراه مناسبا

٢٢ ، ٣٣ ، ٤٤ ، ٥٥ ، ٦٦ ، .... ( )

(١٩) لما كان عالم النبات كعالم الاجتماع كذلك فإن النبات يكون:

أ- النساء ب- المشاكل

ج- المجتمع د- علم الاجتماع ( )

(٢٠) عندما يهتاج الرجل فإنه إما أن يكون

أ- جاهل ب- مجنون

ج- مصاب بصدمة عصبية د- مرتبك ( )

(٢١) كما أن الخيط يكون للملابس فإن السلك المعدني يكون

أ- الصلب ب- الراديو

ج- الحبل د- عين الشبكة

هـ- من المعدن ( )

(٢٢) تجري عمليات تعزيز الصحة ومنع تفشي الأمراض من أجل

أ- الماء ب- الصحة

ج - الخزف الصيني د- التقوى والورع ( )

(٢٣) أكمل سلسلة الحروف التالية بالحرف الذي تراه مناسبا

أ ، ت ، ج ، خ ، ذ ( )

(٢٤) ما هو الرقم الخطأ في سلسلة الأرقام التالية:

١ ، ١٩ ، ٨ ، ٥ ، ١٤٥ ، ١٢٧ ( )

(٢٥) ما هو الحرف الذي لا يتفق مع ترتيب سلسلة الحروف التالية

ي ، و ، هـ ، ق ، ن ، م ( )

(٢٦) أكمل الأشكال الواقعة في الصف الأول بالشكل الذي تراه مناسباً في مجموعة الصف الثاني ( )

(أ) (ب) (ج) (د) (هـ) .... ( )

(٢٧) أعد ترتيب الكلمات التالية حتى تصبح جملة مفيدة ثم ضع علامة (صح) في حالة صحتها وعلامة (×) في حالة خطئها

تدمير - المدن - المضروبة بالقنابل - لا يمكن - والرجال ( )

(٢٨) أكمل سلسلة الأرقام التالية بالرقم الذي تراه مناسبا

١٨ ، ١٢ ، ١٥ ، ١٠ ، ١٢، ٨ ( )

(٢٩) لو أن (أ ، ب) هي حروف تكتب (ت) إلا أن الرقم (٥ ، ٥) تجمع إلى الرقم (١٠) في أي الحالات لا يكتب إلا حرف (ج) ( )

(٣٠) أعد ترتيب الكلمات التالية:

الضرس - لا يكون - الردئ - الجيد - الضرس ( )

(٣١) أكمل الأشكال الواقعة في الصف الأول بالشكل الذي تراه مناسباً في مجموعة أشكال الصف الثاني ( )

(أ) (ب) (ج) (د) (هـ)

(٣٢) أكمل الأشكال الواقعة في الصف الأول بالشكل الذي تراه مناسباً في مجموعة أشكال الصف الثاني ( )

(٣٣) ما هو الرقم الخطأ في سلسلة الأرقام التالية:

٢ ، ٦ ، ١٧ ، ٥٤ ، ١٦٢ ( )

(٣٤) أكمل سلسلة الحروف التالية بالحرف الذي تراه مناسبا

أ ، ت ، ح ، ر ( )

(٣٥) أكمل الأشكال الواقعة في الصف الأول بالشكل الذي تراه مناسباً من مجموعة أشكال الصف الثاني ( )

(أ) (ب) (جـ) (د) (هـ)

(٣٦) أكمل سلسلة الأرقام التالية بالرقم الذي تراه مناسبا

٢١ ، ٢٠ ، ١٨ ، ١٥ ، ١١ ( )

(٣٧) كما أن الجنوب يؤدي إلى الشمال الغربي فإن الغرب يؤدي إلى:

أ- الشمال ب- الجنوب الغربي

ج- الشمال الشرقي د- الجنوب الشرقي ( )

(٣٨) ما هي الكلمة التي لا تتق مع سياق الكلمات التالية:

أ- الحزن والكآبة ب- الانقباضية السوداء (المناخوليا)

ج- الحزن والأسى د- الحداد ( )

(٤٠) أكمل سلسلة الحروف التالية بالحرف الذي تراه مناسباً

أ ، ت ، ب ، ث ، ح ، ج ، خ

(٤١) ١ ، ٢ ، ٣ ، ٤ ، ٥ ، ٦ ، ٧ ، ٨ ، ٩ ، ١٠ ، ١١ ، ١٢ ، ١٣ ، ١٤ ، ١٥ ، ١٦ ، ١٧ ، ١٨ ، ١٩

في سلسلة الأرقام السابقة أخذ الرقم الذي يسبق الرق ١٤ بنفس المسافة التي فيها الحرف (ز) بعد الحرب (ح) في الحروف الأبجدية فما هو هذا الرقم؟

(٤٢) لو امتلك الرجال اردية ثقيلة فإن الرجال الضخام يمتلكون

أ- أردية ضخمة　　ب- ملابس قليلة جدا

ج- أدوية　　د- أردية قليلة

(٤٣) أكمل سلسلة الأرقام التالية بالرقم الذي تراه مناسبا

١٨ ، ٢٤ ، ٢١ ، ٢٧ ، ٢٤ ، ٣٠

(٤٤) استولى النازيون على المدن بواسطة

أ- البنادق　　ب- بالقهر

ج- بتحطيمها　　د- بنهبها

هـ- بإحراق المباني عمداً

(٤٥) ما هو الرقم الذي يلي سلسلة الأرقام التالية:

٦٦ ، ٦٣ ، ٥٧ ، ٤٥

(٤٦) أكمل سلسلة الأرقام التالية بالرقم الذي تراه مناسبا

٢، ٩ ، ٦ ، ٧ ، ١٨ ، ٥

(٤٧) أكمل الأشكال الواقعة في الصف الأول بالشكل الذي تراه مناسباً في مجموعة الصف الثاني ( )

(٤٨) كما أن الاستواء والانبساط يكون في الصلبة فإن الاصطفاف يكون في:

أ- المربع ب- الدائرة

ج- الزاوية د- المستطيل

هـ- السطح المستوي ( )

(٤٩) كم ميلاً يقطعها كلب يعدو خلال ثلاثة دقائق إذا كانت معدل سرعته تبلغ نصف سرعة سيارة تقطع أربعين ميلاً في الساعة

(٥٠) الكنوي «زورق طويل خفيف لشخص واحد» توجد له:

أ- مجاديف ب- أشرعة

ج- الماء د- الدهان

هـ- الطول ( )

(٥١) أكمل سلسلة الأرقام التالية بالرقم الذي تراه مناسبا

٦٥، ٦٨، ٧٢، ٧٧، ٨٣ ( )

(٥٢) كم عدد الحروف التي تقع ما بين حرفي (ز) ، (ط) ( )

(٥٣) اكمل سلسلة الأرقام والحروف التالية بما تراه مناسباً

٢ ، أ ، ٩ ، ب ، ٦ ، ت ، ١٣ ، ث

(٥٤) كم عدد الحروف فيما يلي والتي تقع بعد الحرف (ز) ولكن بشرط أن يكون كل منهم يقع قبل حرف (غ) وبعد الحرف (ق)

أ أ ب ز ش ن ر ق ق ل ت غ غ ط س ( )

(٥٥) إذا كان في استطاعة ٢٠ رجلاً حفر ٤٠ حفرة خلال ٦٠ يوماً فكم يوماً يستطيع ١٠ رجال حفر ٢٠ حفرة ( )

(٥٦) كم عدد الحروف في السلسلة التالية تقع مباشرة قبل العدد المفرد والذي تقع بعد الرقم الذي يعلو عن الرقم ٦

ي،١ . ٩،أ،٤،ب،٣ . ١٤ . ١٩،ت،٨ . ٩،ب،٥،ج،١٢،ح،١٧ ( )

(٥٧) لنفرض أن المدينة (س)تقع في أول الطريق وأن المدينة (ص) هي خامس المدن التي تمر عليها السيارة بينما الطريق (أ) يقع في منتصف المسافة بينهما، وإذا كانت المدينة (ج) تسبق المدينة (ص) والمدينة (هـ) تقع مباشرة خلف الطريق (أ) فما هي المدينة التي تقع في الترتيب الثاني

أ- المدينة هـ ب- المدينة ص

ج- المدينة ج د- الطريق أ

هـ- المدينة س ( )

(٥٨) في سلسلتي الأرقام التالية تبدو واحدة منهما في وضع معكوس بالنسبة للأخرى وذلك فيما عدا رقم واحد معين اكتب هذا الرقم

١ . ٢ . ٣ ١ ٣ . ٢ ( )

(٥٩) النصيحة التي يمكن فهمها هي

أ- النصيحة الرديئة　　ب- الشاملة

ج- الممكن إدراكها　　د- النصيحة الجيدة

هـ- للمستحق التوبيخ　　(　　　)

(٦٠) ما هي الكلمة التي لا تتفق مع سياق الكلمات التالية:

أ- لام التعريف　　ب- هذا الزمان أو المكان

ج- أداة التنكير　　هـ- ضمير الغائب المفرد لجماد أو حيوان «ضمير الغائب للمجهول»　　د- إداة التنكير　　(　　　)

(٦١) الصياد هو:

أ- الجندي　　ب- الجذع

ج- الكشاف　　د- الزهرية　　(　　　)

(٦٢) الماس هو عكس

أ- الغبي　　ب- الشخص المختلف

ج- الشخص المطواع　　د- الشخص العنيد　　(　　　)

(٦٣) كما أن الكآبة للون الأسود فإن الرشح يكون

أ- اللون الأبيض　　ب- للمؤخرة

ج- الرشح　　د- الغور والحاجة

هـ- الماء　　(　　　)

(٦٤) نصف ما اكتسبه النادل ويضاف عليه جنيه واحد حصل عليه من البقشيش فإذا كان كل ما اكتسبه من نقود يساوي ١٥ جنيهاً فما هو المبلغ الذي حصل عليه من البقشيش فقط.　　(　　　)

(٦٥) أي الكلمات التالية تكون قريبة من المعنى لدرجة كبيرة لكلمة الغنى أو الوقرة.

أ- الهجر ب- الحجر الكريم

ج- موسر أو ثري د- الهجر من طرف واحد

هـ- الباكي ( )

(٦٦) لو أن قطاراً قام متأخراً عن موعده ثلاث دقائق ولو أنه يفقد ٣ ثواني في الدقيقة فكم عدد الدقائق التي يحتاجها القطار كي يصل متأخراً عن موعده ساعة كاملة ( )

(٦٧) عليك باختيار أقرب الكلمات التالية في المعنى لكلمة الشطب

أ- الترخيص والسماح ب- المحو

ج- الأجرة د- لذيذ المذاق

هـ- البقرة ( )

(٦٨) تمتلك البنات دائما

أ- الجيبة ب- الملابس

ج- القهقهات د- الشعر

هـ- الملامح ( )

(٦٩) يجري قطاراً بسرعة ٣٠ كيلو في الساعة ويلاحقه قطار آخر يجري بسرعة ٥٠ كيلو متر في الساعة كم كيلو يبعد بها كل قطار عن الآخر إذا علمت أن القطار السريع يستغرق ١٥ دقيقة كي يلحق بالقطار البطئ ( )

(٧٠) الغضب يشابه تماماً في المعنى

أ- الاختيار ب- الزخرفة

ج- الجني الصغير أو القزم د- الفيظ

هـ- الحزن ( )

(٧١) يستطيع قطار ما أن يقطع نصف الرحلة بسرعة ٣٠ كيلو متر في الساعة ونصف الرحلة الآخر بسرعة ٦٠ كيلو متر في الساعة فلو أن الرحلة كلها ٢٠ كيلو متر فقط فكم دقيقة يستغرقها لقضاء مثل هذه الرحلة ( )

(٧٢) كما أن ترتيب الحروف على الوضع التالي أ، ب، ت يؤدي إلى الترتيب ج، ب، أ فإن ترتيب الحروف على الوضع التالي ع،غ،ظ يؤدي إلى ( )

(٧٣) لو رمزنا إلى الرقم ٢ بالحرف أ، للرقم ٦ بالحرف ت، للرقم ٨ بالحرف ث وللرقم ١٢ بالحرف ح فكيف يمكنك التعبير عن الكلمة ب ج أ ث ج ث مستخدماً الأرقام بدلاً من الحروف ( )

(٧٤) عندما شرعت الست صفية في تجهيز الحساء فإنها وضعت حبة واحدة فاصوليا لكل عدد ٢ بازلاء فلو أن الحساء كله احتوى ٣٠٠ حبة فاصوليا وبازلاء فكم عدد حبات البازلاء ( )

(٧٥) لو تصورنا أنه لا توجد كلاب تغني ولكن يمكن لبعضها أن يتكلم وعلى هذا.. ( )

أ- بعض الكلاب يمكنها الغناء

ب- كل الكلاب لا يمكنها الغناء

ج- كل الكلاب لا يمكنها الكلام

(٧٦) لا يوجد رجل طيب ولكن بعض الرجال ليسوا رديئين وبسبب ذلك

أ- كل الرجال ليسوا رديئين

ب- لا يوجد رجل ليس رديئا

ج- كل الرجال ليسوا طيبون كما أن الرجال ليسوا رديئين

(٧٧) النهرين س، ص يبلغ طولها ٨٥٠ كيلو ولكن النهر ص يقل في الطول عن النهر س بمقدار ٢٥٠ كيلو فما طول النهر س مقدراً بالكيلو

(٧٨) ذهب كل من علي ، حسين إلى ميدان السباق وبينما خسر علي ٦٨ جنيهاً في أول سباقين فإنه خسر ٦ جنيها أكثر في السباق الثاني عما خسره في السباق الأول ولكنه خسر أربعة جنيهات أقل مما خسره حسين في السباق الثاني فكم جنيهاً خسرها حسين في السباق الثاني

(٧٩) تمتلك الجوارب دائماً

أ- الجنس	ب- الغضون
ج- الربط	د- الوزن

هـ- الشفافية

(٨٠) أكمل سلسلة الأرقام التالية بالرقم الذي تراه مناسبا

٩ ، ٧ ، ٨ ، ٦ ، ٧ ، ٥

(٨١) عنقود من العنب به عدد من الحبات، نصف عدد الحبات

الموجودة بالعنقود الثاني فإذا كان عدد الحبات الموجودة في العنقود الثاني أقل من الأول بمقدار ثلاثة حبات فما عدد الحبات في العنقود الأول ( )

(٨٢) أكمل الأشكال الواقعة في الصف الأول بالشكل الذي تراه مناسباً في مجموعة الصف الثاني ( )

(أ) (ب) (جـ) (د) (هـ)

...... ( )

(٨٣) الطيور وحدها يمكنها الطيران ويمكنها أيضا الحجل ولكن الديدان يمكنها الزحف وبسبب ذلك فإن:

أ- الطيور تأكل الديدان ب- الطيور لا تزحف

جـ- تزحف الطيور أحيانا ( )

(٨٤) يكون للصناديق دائما:

أ- زوايا ب- قالب

جـ- الخشب ( )

(٨٥) ما هو الرقم الذي يزداد عن (١٠) بنفس النسبة التي ينقص بها عن النصف مما تنقص بها رقم ١٠ عن رقم ٣٠ ( )

وما هو الرقم الذي يزداد فوق عن ١٠ فإنه ينقص عن ( )

(٨٦) يحصل كمال على نصيب من الأرباح يبلغ ضعف ما يحصل عليه من شركائه الثلاثة بينما يحصل كل من هؤلاء الشركاء الثلاثة على أنصبة متساوية فما هو نصيب كمال من الدخل الكلي. ( )

(٨٧) كما أن الطيور كالأسماك فإن الطائرة تكون

أ- الزورق ب- الحوت

ج- السفينة د- الغواص ( )

(٨٨) أعد ترتيب الكلمات التالية حتى تصبح جملة مفيدة ثم ضع علامة (صح) في حالة صحتها وعلامة (×) في حالة خطئها

واحد - في - يكون - عدد - في - أكثر - الكتب - كتاب - قد - معاً - يوجد من ( )

مفتاح الحل

(١)	(ب)	(٢٣)	ز	(٤٥)	٢١	(٦٧)	ب
(٢)	أ	(٢٤)	٨	(٤٦)	ج	(٦٨)	هـ
(٣)	٢٧	(٢٥)	ق	(٤٧)	٥٤	(٦٩)	٥
(٤)	ج	(٢٦)	ج	(٤٨)	هـ	(٧٠)	د
(٥)	١٢	(٢٧)	خطأ	(٤٩)	أ	(٧١)	٣٠
(٦)	خط	(٢٨)	٩	(٥٠)	هـ	(٧٢)	ف،ع،غ
(٧)	صح	(٢٩)	د	(٥١)	٩٠	(٧٣)	٨١٢٨٢١٠٤
(٨)	٩	(٣٠)	صح	(٥٢)	٤	(٧٤)	٢٠٠
(٩)	خطأ	(٣١)	ج	(٥٣)	١٠	(٧٥)	ب
(١٠)	أ	(٣٢)	د	(٥٤)	٤	(٧٦)	ج
(١١)	ب	(٣٣)	١٧	(٥٥)	٦٠	(٧٧)	٥٥٠
(١٢)	د	(٣٤)	ض	(٥٦)	٢	(٧٨)	٤١
(١٣)	ج	(٣٥)	ج	(٥٧)	هـ	(٧٩)	د
(١٤)	د	(٣٦)	٦	(٥٨)	أ	(٨٠)	٦
(١٥)	ج	(٣٧)	ج	(٥٩)	ج	(٨١)	١٢
(١٦)	د	(٣٨)	٧	(٦٠)	د	(٨٢)	د
(١٧)	١٥	(٣٩)	د	(٦١)	أ	(٨٣)	ب
(١٨)	٧٧	(٤٠)	ذ	(٦٢)	د	(٨٤)	ب
(١٩)	ج	(٤١)	٩	(٦٣)	ج	(٨٥)	١٥
(٢٠)	د	(٤٢)	ج	(٦٤)	٢/ ٨١	(٨٦)	(٢/٥)٨٨
(٢١)	د	(٤٣)	٢٧	(٦٥)	ج	(٨٧)	د
(٢٢)	ب	(٤٤)	د	(٦٦)	١١٤٠	(٨٨)	صح

(ب) الاختبارات الموضوعية

وقد صممت هذه الاختبارات بحيث يجيب المفحوص على أسئلتها (بنعم أو لا) كما أن بعضها وضع لأسئلته أجوبة متعددة على المفحوص الاختيار من بينها، ومن أمثلة هذه الاختبارات النموذج المرفق.

الاختبارات الموضوعية[1]

أجب عن الأسئلة التالية واضعاً الحرف المناسب أمام كل منها:

أ = نعم ب- بين بين ج- لا

م	العبــــارة	أ	ب	ج
١	نادراً ما أتصرف دون تفكير			
٢	كثيراً ما أميز الأشياء قبل أن أتصرف			
٣	أحب المشاكسة إذا كانت الأشياء لا تسير على ما يرام			
٤	أتفحص دائماً نتائج أعمالي			
٥	أحب الحركة			
٦	أعرف أن هناك فروقات عديدة بين ما أحب القيام به وبين ما أقوم به فعلاً.			
٧	يقولون أحياناً أنني أبله			
٨	لا أحبذ كثيراً الاتيان بحركات غير مقبولة			
٩	أتضايق من الفشل			
١٠	لست مختلفا عن غيري			
١١	لا أتضايق كثيراً عن كوني غير محبوب			
١٢	أنا أكثر حرية من أغلبية الناس			
١٣	إن التفاخر من وقت إلى آخر ليس سيئاً البتة			

١- هذا الاختبار مقتبس من كتاب كيف تصبح عبقرياً - دار الآفاق بيروت - مرجع سبق ذكره

م	العبـــارة	أ	ب	ج
١٤	إن أعمالي منتظمة جداً			
١٥	أنا مرتاح ومنشرح أكثر من أغلبية الناس			
١٦	أحيانا تنتابني المشاكل من كثرة حشريتي			
١٧	أحب المخاطرة حتى وإن افتقدت ضمانات نجاحها			
١٨	انتقد تصرفاتي أكثر الأحيان			
١٩	تضايقني الأشياء غير المتوقعة			
٢٠	لا أتحمس كثيراً لأي شئ			
٢١	أواجه الحالات العصبية بقوة أكثر من غيري			
٢٢	أنا بحاجة للوحدة كي أعالج قضاياي			
٢٣	شخصيتي أكثر تعقيداً من أغلبية الناس			
٢٤	لست واقعياً في أغلب الأحيان			
٢٥	أستطيع بسهولة الاستغناد عن راحتي في سبيل الأهداف التي أحددها لنفسي			
٢٦	أنا منفتح على الآخرين			
٢٧	أعتقد أن الذين يجاهدون للدرجة القصوى لم يتلقوا النصح الكافي			
٢٨	استعمل النكات أحياناً لأخفف انفعالاتي السيئة			
٢٩	أستطيع أن أكون قاسياً مع نفسي حين أفشل في عمل ما			
٣٠	أحياناً كثيرة ينتابني النسيان			
٣١	أتضايق من الفوضى التي تلف المدن الكبرى			
٣٢	أعتقد أن لدي مشاكل أكثر من غيري			
٣٣	ابتدأ دائماً العمل بالطريقة الصحيحة			
٣٤	أنا رجل مفكر منغلق على ذاته			

ج	ب	أ	العبـــارة	م
			أنا قادر على التكيف مع الآخرين في أغلب الأحيان	٣٥
			أتكل على عواطفي	٣٦
			أنا قادر أكثر من غيري على الخوض في المشاكل مع السلطة	٣٧
			أصل في أكثرية الأوقات إلى حلول سريعة وحازمة	٣٨
			لا أسأل كثيراً عن هفواتي	٣٩
			ان الاستقلال مهم جداً للسعادة	٤٠
			أثق بنفسي أكثر من اللازم	٤١
			أملك الكثير من الجرأة في تسيير الأعمال	٤٢
			أملك قوة فصل كبيرة للأمور	٤٣
			ان الغرفة التي أعمل فيها غير منظمة	٤٤
			حين أحكم على شئ ما فإن حكمي يكون ناتجاً عن عواطفي أكثر مما ينتج عن دراستي العملية للوضع	٤٥
			يعتقد أصدقائي أني لست كلاسيكياً في كثير من الأمور	٤٦
			أعتقد أن الفكاهة مهمة جداً في الحياة	٤٧
			بحثت دائماً عن مواقف صعبة	٤٨
			لم أعد أريد زيادة معرفتي	٤٩
			أؤخذ بعفوية الأطفال	٥٠
			إن الاشخاص الذين يتحدثون دائماً عن أعمالهم هم من النوع الأناني	٥١
			اهتم كثيراً بالواقع	٥٢
			لا أتعمق كثيراً بالأشياء والمشاكل	٥٣
			نفسياً أعتقد أن شخصيتي بالنسبة إلى الغير هي أقوى وأضعف ي الوقت نفسه	٥٤

مفتاح الحل

رقم العبارة	أ	ب	ج
١	١-	.	١+
٢	١-	.	١+
٣	.	٢+	١+
٤	١-	.	١+
٥	١+	.	١-
٦	١+	.	١-
٧	١+	.	١-
٨	١-	.	١+
٩	١-	.	١+
١٠	.	٢+	١+
١١	١+	٢+	.
١٢	١+	.	١+
١٣	١+	.	١-
١٤	١-	.	١+
١٥	١-	.	١+
١٦	٢+	.	٢-
١٧	١+	.	١-
١٨	١+	.	١-
١٩	١-	.	١+

رقم العبارة	أ	ب	ج
٢٠	٢-	٠	٢+
٢١	١+	٠	١-
٢٢	٢+	٠	٢-
٢٣	١+	٠	١-
٢٤	١+	٠	١-
٢٥	١+	٠	١-
٢٦	١+	٠	١-
٢٧	١-	١+	٠
٢٨	١+	٠	١-
٢٩	١+	٠	١-
٣٠	١+	٠	١-
٣١	١-	٠	١+
٣٢	١-	٠	١+
٣٣	٠	١+	٠
٣٤	١+	٠	١-
٣٥	١+	٠	١-
٣٦	١+	٠	١-
٣٧	١+	٠	١-
٣٨	١-	٠	١+
٣٩	١-	٠	١+
٤٠	١+	٢+	٠

رقم العبارة	أ	ب	ج
٤١	٢+	١+	.
٤٢	١+	.	١-
٤٣	٢+	.	٢-
٤٤	١+	.	١-
٤٥	١-	٢+	.
٤٦	١-	.	١-
٤٧	٢+	.	٢-
٤٨	١+	.	١-
٤٩	١-	.	١+
٥٠	١+	.	١-
٥١	١-	.	١+
٥٢	.	٢+	١+
٥٣	.	٣+	١+
٥٤	٢+	.	٢-

نتيجة الاختبار

يمثل العنصر (أ) النضوج الكامل للشخصية
يمثل العنصر (ب) النضوج المتوسط للشخصية
يمثل العنصر (ج) النضوج غير الكامل للشخصية

(ج) اختبارات الميول

يعتير الميل أحد مظاهر السلوك ولكن ليس كياناً مستقلاً بذاته وهو في ذلك يختلف عن الاتجاه والذي يمثل نزعة تدفع الفرد للاقبال على شئ أو لتجنبه أي أن الاتجاه يمثل توجيهاً عاماً للفرد أما الميل فهو نشاط موجه إلى شئ معين.

هذا وتوجد العديد من الاستبيانات التي تستخدم في قياس الميول وأكثر هذه الاختبارات أهمية بالنسبة لنا هو اختبار:

سترونك للميول المهنية

حيث يقوم هذا الاختبار على افتراض أن الرجال والنساء الذين يمارسون مهن معينة يمتازون بخصائص معينة من الحب والكراهية كما أن الواحد منهم يشبه الآخر في الخصائص أكثر من أن يشبه الناس في مهن أخرى.

كما أدرك سترونك أن هناك عدد من الميول المشتركة لدى عدد كبير جداً من الناس في مهن عديدة وذلك مع ملاحظة أن:

١- الميول بمجرد نموها تثبت إلى حد ما.

٢- أن الميول لا تتأثر إلى حد كبير بالتدريب المهني والخبرة.

٣- أن الشاب ذو الميول التي تتماثل مع ميول مجموعة مهنية سوف يستمتع بالعمل الذي يقوم به أفراد هذه المهنة.

مرفق طيه صورة من نماذج اختبارات الميول .

اختبارات الميول

الاسم: .... الرقم: ....

يرجى الإجابة السريعة على الأسئلة التالية (بنعم أو لا)

م	العبـــارة	نعم	لا
١	إن معاقبة أطفالنا على أخطائهم ضرورة لتحسين الخلق		
٢	أفضل مساعدة للآخرين في علاج مشكلاتهم الخاصة		
٣	أقوم دائما بترتيب زمني لأعمالي اليومية		
٤	أفضل الديكورات الحديثة في منزلي		
٥	أشعر دائماً بالاعتزاز بأفكاري واقتراحاتي الخاصة		
٦	أفضل اللجوء لاخصائيين عند مواجهة المشكلات المعقدة		
٧	إن الاهتمام بالعمل وقواعده شئ لابد منه بدلاً من ضياع الجهد في أشياء غير مفيدة		
٨	أجد كثيراً من الراحة في زيارتي لأقاربي		
٩	لا أفضل مجادلة الآخرين وأميل للمناقشة		
١٠	أحب الاحتفاظ بأشيائي المختلفة وأرفض إقراضها لأي شخص		
١١	انفرد بآراء صائبة في كثير من الأمور حتى ولو لم يرضى عنها الآخرون		
١٢	لا أنسى الإساءة أو الإهانة بسرعة		
١٣	لا يعجبني ضعفاء الشخصية ويجب عدم مصادقتهم		
١٤	الحوافز الإيجابية أفضل كثيراً من الحوافز السلبية في دفع الأفراد على العمل		
١٥	أجد نفسي بارداً بعض الشئ		
١٦	أتمنى أن يكون لدي كل الكماليات		

الاسم: .... الرقم: ....

يرجى الإجابة السريعة على الأسئلة التالية (بنعم أو لا)

م	العبـــارة	نعم	لا
١٧	أفضل أن يكون أغلب معارفي من كبار القوم دائماً		
١٨	أحب العمل مثل الراحة تماماً واستمتع بكل منهما		
١٩	لابد من الحفاظ بالعديد من القيم والتمسك الحرفي بها		
٢٠	أقدر الظروف الاجتماعية والأسرية لمعارفي واختلق لهم الأعذار		
٢١	لا يحمر وجهي خجلاً على الاطلاق		
٢٢	أفضل السرعة في كل شئ وأكره البطء دائماً		
٢٣	أحب الظهور ولفت الأنظار		
٢٤	أحب أن أعتمد على الكبار في السن والمقام دائماً		
٢٥	يجب عدم ترك أطفالنا يلعبون دون رقيب		
٢٦	لا أغضب من معارفي عند تأخرهم عن المواعيد التي يرتبطون بها معي		
٢٧	أفضل دراسة كل أمر على حدة ثم ربطه بباقي الأمور لبلوغ أهدافي		
٢٨	أجيد فن الاقناع لبلوغ أهدافي ومطالبي الخاصة		
٢٩	استغرق وقت طويل في الأناقة والتزين		
٣٠	أنفذ أوامر من يكبرني في السن أو الوظيفة تبعاً لما يريدونه بدقة		
٣١	إن كثرة الابتسام تذهب بهيبة الفرد واحترامه		
٣٢	أحب سعادة المحيطون بي واساعدهم على ذلك		
٣٣	أميل إلى إنفاق أموالي حسب موضوعية وسلامة الانفاق دون تسرع أو إسراف		

الاسم: .... الرقم: ....

يرجى الإجابة السريعة على الأسئلة التالية (بنعم أو لا)

م	العبـــــارة	نعم	لا
٣٤	أكره الأغبياء وأحب معاشرة الأذكياء		
٣٥	أميل للألوان المميزة		
٣٦	تعودت منذ الصغر على الطاعة العمياء		
٣٧	كثير من الناس لم تعد تتمسك بقواعد الاخلاق		
٣٨	أتحمل الأعمال الصعبة وأجنب الآخرون تحملها		
٣٩	أفضل الاعتماد على المنطق بدلاً من العواطف		
٤٠	أكره الفشل وأحزن كثيراً كلما فشلت في شئ ما		
٤١	اتباهى دائما بتجاربي الناجحة في الحياة		
٤٢	لا أحب انفرادي باتخاذ القرارات الهامة في حياتي وأطلب مساعدة الآخرين		
٤٣	الصد هام جداً في الانتقادات المؤلمة		
٤٤	أفضل كثيراً اصطحاب أسرتي في كافة سفرياتي		
٤٥	أفضل مشورة الآخرين واطلب معلوماتهم واستفيد منهم دائماً		
٤٦	أشعر بالقلق والضيق من عدم الحركة أو البقاء جالساً لفترة طويلة		
٤٧	لا أحب ذكر أخطائي أمام أحد		
٤٨	لا أخالف الأصول رغم عدم اقتناعي بها		
٤٩	لا أتردد في مجازاة ومعاقبة المقصرين حتى ولو كانت أول مرة تجنباً لتكرار الخطأ		
٥٠	أكره القيادة المتسلطة		

الاسم: .... الرقم: ....

يرجى الإجابة السريعة على الأسئلة التالية (بنعم أو لا)

م	العبـــــارة	نعم	لا
٥١	اتصف بضبط النفس مما يجعلني أبدو بارداً في نظر البعض		
٥٢	أحب تملك الشئ أفضل من استئجاره		
٥٣	أعتز بنفسي بدرجة كبيرة جداً		
٥٤	لا أتدخل في الأمور التي لا تخصني على الاطلاق		
٥٥	ان الطيبة الزائدة قد تشجع الغير على عدم اعطائي قدري ومكانتي		
٥٦	أحب التعامل الهادئ دائماً مع الآخرين		
٥٧	أقبل تعديل مخططاتي تبعاً للتغير في الظروف التي أواجهها		
٥٨	أحب ألعاب التسلية الحديثة		
٥٩	أميل لتعظيم بعض أعمالي الموافقة أمام الغير		
٦٠	أغضب من الأفراد الذين ينتقدون تصرفاتي وإن كنت أكتم ذلك في نفسي		
٦١	من الهام النظر للمستقبل في كافة أمورنا وأحوالنا		
٦٢	عندما يثيرني الغير أتمالك أعصابي وأحاول مناقشة الأمر معهم		
٦٣	أحب التفاوض وأشعر أنني تفاوضت ونجحت في معالجة بعض المشاكل المعقدة في العمل		
٦٤	أستطيع دائماً التفرقة بين سبب المشكلات ومظاهرها		
٦٥	لا أخشى اتخاذ القرارات الصعبة وتحمل نتائجها طالما بنيت على دراسة واقتناع		
٦٦	أحاول التنبؤ السليم بالمستقبل وغالباً ما يصدق تنبئي		

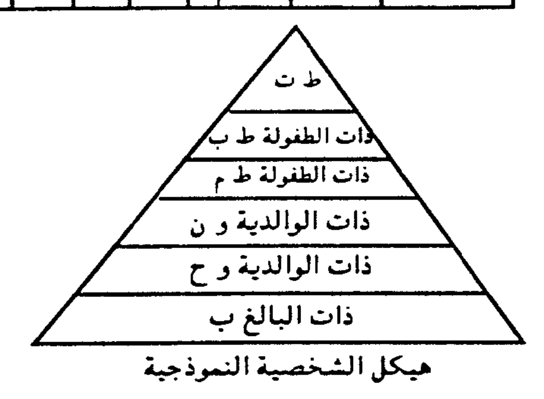
الاسم: .... الرقم: ....

يرجى الإجابة السريعة على الأسئلة التالية (بنعم أو لا)

م	العبـــــارة	نعم	لا
٦٧	يجب تنمية قدرات أبنائنا وتشغيل تفكيرهم		
٦٨	أحافظ جيداً على مواعيدي ويصفني الناس بالدقة في المواعيد		
٦٩	استطيع تحمل الصعاب ومواجهة الأمور بحذق والخروج من المآزق		
٧٠	قيادة الأفراد تعتمد على إتاحة الفرص أمام الآخرين في بذل أقصى طاقاتهم		

مفتاح الحل

المجموع	القيمة	الذات	الإجابات										العينة
	(+٣)	و ن	١	٧	١٣	١٩	٢٥	٣١	٣٧	٤٣	٤٩	٥٥	
	(+٤)	و ح	٢	٨	١٤	٢٠	٢٦	٣٢	٣٨	٤٤	٥٠	٥٦	
	(+٥)	ب	٣	٩	١٥	٢١	٢٧	٣٣	٣٩	٤٥	٥١	٥٧	
			٦١	٦٢	٦٣	٦٤	٦٥	٦٦	٦٧	٦٨	٦٩	٧٠	
	(-٣)	ط ت	٤	١٠	١٦	٢٢	٢٨	٣٤	٤٠	٤٦	٥٢	٥٨	
	(-٢)	ط ب	٥	١١	١٧	٢٣	٢٩	٣٥	٤١	٤٧	٥٣	٥٩	
	(-٢)	ط م	٦	١٢	١٨	٢٤	٣٠	٣٦	٤٢	٤٨	٥٤	٦٠	



هيكل الشخصية النموذجية

الذات	القيمة
ب	+ ( )
و ح	+ ( )
و ن	+ ( )
ط م	- ( )
ط ب	- ( )
ط ت	- ( )
المجموع الكلي	

(د) اختبارات المواقف[1]

وهنا يقوم مجموعة الملاحظين بمراجعة تصرف الفرد الفعلي في مواقف عملية على الوظيفة وتقيم هذه التصرفات واعطاؤه درجة معينة مع ملاحظة أن الأفرادالذين يحصلون على درجات عالية يكونوا أكثر قدرة على أداء الوظيفة ومن أمثلة هذه الاختباراتك

* اختبار المجموعة بدون قائد

يطلب من المتقدمين حل مشكلة واقعية ويقوم الملاحظ بمراقبة سلوكيات الأفراد من ناحية سلوكياتهم وقدرتهم على الاقناع والنقاش.. الخ ثم يتم تقييم تلك التصرفات عن طريق إعطاء درجات لكل فرد ومن يحصل على درجات أعلى يكون لديه قدرة على حل مثل هذه المشاكل.

تدريب

في نطاق الاهتمام الحالي بتجميل وتشجير محافظة الاسكندرية أجريت دراسة حديثة على القائمئن بالعمل، وكان معظمهم من السيدات المتقدمات للعمل، اللائي أتين من محافظات مختلفة.

وقد تم تقسيم مجموعة السيدات المشتركات في العمل إلى ثلاثة مجموعة، ومجموعة رابعة حاكمة.

المجموعة الأولى

في هذه المجموعة تم اخبار السيدات أنه بالإضافة إلى الراتب الأساسي الذي يحصلن عليه سوف يحصلن على مبلغ إضافي قدره ٢ جنيه كعلاوة تشجيعية عن كل صندوق شتلات يتم زراعته.

المجموعة الثانية

تم أيضا إخبار السيدات بأنهن سوف يحصلن على بالإضافة إلى الراتب الأساسي على مبلغ إضافي قدره ٤ جنيهات كعلاوة تشجيعية عن كل صندوق شتلات يتم زراعته بالإضافة للتخمين الصحيح لوجه قطعة معدنية.

المجموعة الثالثة

تم أيضا إخبار السيدات بأنهن سوف يحصلن بالإضافة إلى الراتب الأساسي على مبلغ إضافي قدره ٨ جنيهات عن كل صندوق شتلات يتم زراعته بالإضافة للتخمين الصحيح لوجه قطعتين من النقود المعدنية.

المجموعة الرابعة

وهذه كانت تعرف بالمجموعة الحاكمة التي تم عزلها جغرافياً لغرض الدراسة، وهذه المجموعة كانت تحصل على الراتب الأساسي فقط.

والآن

إذا كان الأفراد جميعاً في نفس المستوى فكيف يمكن أن تكون توقعات المديرين بالنسبة للتنبؤ بالأداء؟

★ اختبارات السلة

يعطى للمتقدم مشكلة ترد علي مكتب شاغل الوظيفة التي يود ممارستها ويطلب منه حلها ويتم نقل سلوكه وتصرفاته.

تطبيق

تتوقع شركة السويس لتصنيع البترول مضاعفة القوة العاملة بها خلال العامين القادمين، وستحتاج تبعاً لذلك إلى عدد ضخم من رؤساء العمال الذين يشغلون وظائف شبه إشرافية على العمال الذين بعمليات التقطير الفنية وقد رأت اتباع برنامج دراسي لتزويد العمالة بالمعرفة الفنية اللازمة للقيام بهذا العمل، على أن تكون الدراسة مسائية لمدة ثلاثة أيام في الأسبوع ويستغرق البرنامج تسعة أشهر.

وقد واجهت إدارة الشركة المشكلة التالية:

هل يسمح لكل من يرغب في الدراسة بالالتحاق بالبرنامج؟ أم يختار عدد معين يحتمل تعينه في وظيفة رئيس عمال؟

وإذا قررت الإدارة فتح باب الدراسة للجميع فمعنى ذلك زيادة عدد المتدربين، ولكن المشكلة الأساسية هي أن العامل الذي يقضي فترة التدريب سيعتقد بأن الشركة سوف تصبح ملزمة بترقيته.

ومن ناحية أخرى إذا قصرت الشركة الحضور على عدد قليل مختار فإن ذلك يعني في واقع الأمر أن بقية العمال لن يكون لديهم أمل في الترقية إلى الوظائف الجديدة.

والآن

١- ما هي عناصر المشكلة التي تفكر فيها إدارة الشركة؟

٢- كيف تتصرف الإدارة في هذه الحالة؟

(هـ) الاختبارات السيكولوجية

تستخدم هذه الاختبارات في المهن التي تحتاج إلى مهارة معينة مثل كاتب آلة كاتبة أو ميكانيكي أو سائق...إلخ وتفيد تلك الاختبارات في قياس مدى مقدرة الفرد على أداء واجبات الوظيفة.

(و) المقابلات

يقصد بالمقابلة مجرد محادثة بين شخص أو أكثر وبين متقدم أو متقدمين لوظائف شاغرة وذلك بهدف الحصول على معلومات عن المتقدمين تكون ذات قيمة ومعنى بما يكفل سلامة عملية الاختبار وذلك

مع ملاحظة:

١- أن تكون المقابلة في الوقت والمكان المناسب ولا تتسبب في إجهاد راغبي العمل بقدر الإمكان.
٢- أن يبدأ المقابل بعرض نبذة مختصرة عن موضوع المقابلة مع التركيز على البيانات والمعلومات الموضوعية اللازم توافرها في شاغل الوظيفة.
٣- يجب أن يكون المقابل على درجة عالية من الكفاءة وأن يتذكر دائماً أنه يقوم بمقابلة وليس تحقيق وأن يتجنب التحيز بقدر الإمكان وأن يراعي استخدام الغة التي تلائم المبحوث.

أنواع المقابلات[١]

أ- المقابلة المتعمقة:

يتم مسبقاً تحديد الموضوعات التي ستكون مجالاً للمناقشة ويقوم باستخدام أسئلة عامة للحصول على المعلومات عن هذه الموضوعات ومن أمثلة هذه الموضوعات حياة المتقدم، الوظيفة السابقة، اتجاهات راغبي العمل وخططهم المستقبلية...إلخ.

ب- المقابلة النموذجية:

وتستخدم نماذج من الأسئلة مصممة مسبقاً بواسطة متخصصين من أجل الاختيار لوظائف معينة.

١- د. حامد أحمد رمضان - إدارة الموارد البشرية - مرجع سبق ذكره - ص ٤٢.

ج- مقابلة الضغط

يتم وضع المتقدم في ظروف غير عادية أو مواقف مربكة وذلك من أجل ملاحظة سلوكه وتصرفاته في مثل هذه المواقف.

د- مقابلة عكس المشاعر(٢)

وتمثل هذه المقابلة مهارة خاصة في الانصات بحيث يتمكن من يقوم بالمقابلة من التقاط بعض الجوانب العاطفية من عبارة معينة يذكرها الطرف الثاني وبحيث يعكسها مرة أخرى إليه بدون أي محاولة من جانب القائم بالمقابلة لتقييم هذه العبارات أي أن القائم بالمقابلة لا يعبر هنا عن موافقته أو عدم موافقته علي العبارة التي يذكرها الطرف الثاني فهو لا يتعاطف معه ولا يدفعه بالخطأ في نفس الوقت.

هـ- المقابلة الغير موجهة

وهنا يلعب المقابل دور المنصت بعد أن يترك المجال للمقتدم للإجابة على أسئلته المفتوحة.

وفيما يلى نموذجاً المقابلة عكس المشاعر.

نموذج
مقابلة عكس المشاعر

فيما يلي بعض العبارات التي قد يذكرها الطرف الثاني أثناء المقابلة في رأيك الشخصي أي من الاستجابات التالية لها من جانب القائم بالمقابلة تمثل بالنسبة لك نوعاً ملائماً من عكس المشاعر.

(١) لا، لم أكن موفقا لدرجة كبيرة في عملي السابق

أ- كان هذا خطئا سيئاً، ألم يكن كذلك؟

ب- لا أعتقد أنك لم تكن موفقا لهذه ادرجة فقد حصلت على علاوتك الأخيرة.

ج- يبدو أن الوظيفة السابقة لم تكن تناسب مؤهلاتك

د- إنك تشعر أنه كان في إمكانك أن تفعل أفضل من هذا.

(٢) إنني أعتقد أنني دائماً كنت مصاباً بعقدة النقص، فقد بدأت عندما كنت طفلاً على ما أظن فقد كانت أمي تقول (اخرس) كيف يتسنى لك أنت أن تعلم شيئاً عن هذا الموضوع وما زلت للآن لا أغامر بتقديم مقترحاتي أو آرائي.

أ- ألا تعتقد أنك تلوم والدتك أكثر من اللازم؟

ب- إنك تشعر بتردد بخصوص نقدي وجهات نظرك؟

ج- يبدو أن والدتك كانت لا تحتمل؟

د- إنني أجدك على قدر كاف من الذكاء.

(٣) إنني أفضل أن أعمل معتمداً على مجهودي الشخصي فقط

أ- إنك تفضل أن تنظم الاشياء بطريقتك الخاصة.

ب- إذاً فأنت من النوع الانطوائي.

ج- إن شركتنا تؤمن بالعمل الجماعي.

د- إنك تشعر بصعوبة في تعاملك مع الآخرين.

(٤) لقد حاولت المستحيل لكي أجعل الأمور تسير طبيعية، ولكن بدون فائدة فكل شئ كنت أفعله مخطئاً بالنسبة لها وكان الشجار يدور معها منذ الصباح حتى المساء وأخيراً حزمت امتعتها ورحلت مع طفلنا إلى والدتها وبالطبع الكل يلومني الآن فهي قادرة على تلفيق روايتها بحيث تجعل الجميع يؤمنون بأنها على صواب وأن الخطأ بجانبي فقط.

أ- يجب ألا تفقد صبرك بسهولة هكذا.

ب- ألا تظن أنه من المهم أن تظل على اتصال بطفلك.

ج- إنك تشعر أن الناس يضعون كل اللوم عليك.

د- إنني أعتقد أن كليكما كان مخطئاً

مفتاح الحل

(١) د

(٢) ب

(٣) أ

(٤) ج

(٦) الكشف الطبي [1]

بعد تحليل البيانات الخاصة بكل وظيفة بهدف تحديد الاشتراطات الصحية التي تتطلبها يتم الكشف الطبي الذي يجريه طبيب أو مجموعة من الأطباء بهدف:

١- حماية الموظف إذ يضمن وضعه في الوظيفة التي تناسب حالته الصحية.

٢- ضمان تحقيق أقصي استفادة من الموظف.

٣- حماية باقي الموظفين إذ أن تعيين شخص مصاب قد يؤدي إلى إصابة باقي الموظفين ممن تضطرهم طبيعة العمل إلى مخالطته.

وبعد إتمام الكشف الطبي على النموذج الموضح بالصفحة التالية ترسل صورة منه إلى إدارة الأفراد لمطابقة هذه الاشتراطات على شروط شغل الوظيفة.

١- د. عاطف محمد عبيد - إدارة الأفراد - مرجع سبق ذكره - ص ٥٠٣ وما بعدها.

مطالب الوظيفة من حيث الاشتراطات الصحية (١)

اسم الوظيفة .... القسم الذي تتبعه ....

اشتراطات تمليها طبيعة العمل .... اشتراطات تمليها ظروف العمل ....

	رقم	اشتراطات تمليها طبيعة العمل			رقم	اشتراطات تمليها ظروف العمل
	١	رفع الأحمال أو الأشياء الثقيلة بالكيلو	١-٥		٣٣	طول النظر
	٢		٦-١٠		٣٤	قصر النظر
	٣		١١-٢٥		٣٥	السمع
	٤		٢٦-٥٠		٣٦	العمل داخل المبنى
	٥		٥١-١٠٠		٣٧	خارج المبنى في جول معتدل
	٦		+١٠٠		٣٨	خارج أو داخل المبنى في جو حرارته
	٧	حمل الأشياء الثقيلة والمشي بها	١-٥		٣٩	خارج أو داخل المبنى في جو بارد درجته
	٨		٦-١٠		٤٠	التغيير المفاجئ في درجة الحرارة
	٩		١١-٢٥		٤١	الرطوبة
	١٠		٢٦-٥٠		٤٢	الجفاف
	١١		٥١-١٠٠		٤٣	آلات وأدوات أو مواد تتحرك في ماكينات تعرض مستخدميها للخطر إذا أساء استعمالها
	١٢		+١٠٠			
	١٣	شد الأصابع			٤٤	أدوات أو مواد حادة
	١٤				٤٥	أرض مكسرة
	١٥	ضغط الدم			٤٦	أرض مبلولة
	١٦				٤٧	خطر من تيار الكهرباء
	١٧	حمل تحت الابط			٤٨	تعرض للإصابة بحروق
	١٨				٤٩	متفجرات
	١٩	حمل على الكتفين			٥٠	ضعف الإضاءة
	٢٠				٥١	ضعف التهوية
	٢١	الجلوس أثناء العمل			٥٢	الاهتزازات
	٢٢	جملة الوقت واقف أثناء تأدية العمل			٥٣	الضوضاء
	٢٣	المشي			٥٤	يعمل شاغل الوظيفة مع بعض الزملاء
	٢٤	الجري			٥٥	يعمل وحده في مكان مستقل
	٢٥	التسلق			٥٦	تغيير الوردية
	٢٦	استخدام الأرجل في التسلق			٥٧	أخرى
	٢٧	استخدام الأرجل والأيدي			٥٨	أخرى
	٢٨	الضغط على الأشياء وأنت جالس			٥٩	أخرى
	٢٩	الضغط على الأشياء وأنت واقف			٦٠	أخرى
	٣٠	الايحاء			٦١	أخرى
	٣١	الركوع			٦٢	أخرى
	٣٢	الانثناء			٦٣	أخرى

١- هذا النموذج مقتبس من كتاب إدارة الأفراد للاستاذ الدكتور عاطف محمد عبيد.

(٧) قرار التعيين

بعد الانتهاء من مراحل الاختبار يتم إصدار قرار التعيين هذا ولقد نصت الكثير من أنظمة التعيين على أن يوضع الفرد الذي تم تعيينه تحت الاختبار لمدة زمنية محددة تتراوح بين ستة أشهر وسنة حسب ما يحدده نظام التعيين في المنظمة.

مصوغات التعيين:

يشترط عن التقديم للتعيين أن يكون طلب الوظيفة مصحوباً بالمستندات الآتية:

١- شهادة الميلاد ومستخرج رسمي منها.
٢- المؤهل الدراسي.
٣- شهادة اتمام الخدمة العسكرية أو الاعفاء منها.
٤- شهادة تأدية الخدمة العامة أو الاعفاء منها.
٥- شهادة الخبرة إذا كانت مطلوبة.
٦- صحيفة الحالة الجنائية حديثة التاريخ.

نظام التعيين في الوظائف[١]

١- بالنسبة لوظائف رئيس وأعضاء مجلس الإدارة تشغل بقرار من رئيس الوزراء.
٢- الوظائف العليا يكون التعيين بقرار من الوزير المختص بناء على ترشيح مجلس الإدارة.
٣- باقي الوظائف يكون التعيين فيها بقرار من رئيس مجلس الإدارة أو من يفوضه.

التعيين في الوظائف التي تشغل بامتحانات

يضع مجلس الإدارة القواعد الخاصة بالإعلان عن الوظائف الخالية

١- د. كمال عزام - إدارة الموارد البشرية - غير مبين الناشر - ص ١١٠ وما بعدها.

وإجراءات التعيين فيها.

التعيين في الوظائف التي تشغل بدون امتحان

وهنا يحدد مجلس الإدارة الوظائف التي تشغل بدون امتحان ويكون التعيين في هذه الوظائف على النحو التالي:

١- إذا كانت الشهادة الدراسة هي العنصر الأساسي فيكون التعيين طبقاً للمؤهل العالي.

٢- إذا كانت الخبرة هي العنصر الأساسي فيكون التعيين طبقا لمدة الخبرة.

التعيين عن طريق الترقية

معنى ذلك أن ينقل العامل إلى وظيفة أعلى من وظيفته طالما تتوافر فيه شروط شغل الوظيفة الشاغرة مع ملاحظة أن العنصر الحاكم في الترقية قد يكون الأقدمية أو الاختيار حسب السياسة التي تتبعها المنظمة.

التعيين عن طريق النقل

معنى ذلك أن ينتقل العامل بناء على رغبة من المنظمة التي يعمل بها إلى منظمة أخرى مماثلة أو مختلفة حسب الأحوال ويشترط هنا أن يحصل العامل على موافقة مبدئية من كلا الوحدتين.

التعيين عن طريق التكليف

ويتم ذلك بمعرفة الوزارات المختصة بتعيين بعض الخريجين وتوزيعهم على المصالح الحكومية ووحدات القطاع العام وهذا النوع من التعيين عادة ما تسبب في وجود فائض بالعمالة.

التعيين عن طريق الندب

بحيث يتم هنا ندب العامل إلى وظيفة مماثلة تتوافر فيه شروط شغلها أو إلى وظيفة تعلو وظيفته في ذات الشركة لمدة سنة قابلة للتجديد

المراجع

١- د. علي ماضي - النفس البشرية - دارة النهضة العربية - القاهرة - ١٩٩٢ - ص ٦٤.

٢-أ. رضا عبد الرازق وآخرون - إدارة الأفراد - غير مبين النشر- ص ٨٢.

٣-أ. رضا عبد الرازق وآخرون - إدارة الأفراد - ص ٨٢.

٤- د. علي ماضي - المرجع السابق - ص ١٢٤.

٥- أ. أيمن الشربيني - كيف يمكنك قياس ذكائك - المرجع السابق - ص ١٦.

٦- د. حامد أحمد رمضان - إدارة الموارد البشرية - مرجع سبق ذكره - ص ٤٢.

٧- د. كمال عزام - إدارة الموارد البشرية - غير مبين الناشر - ص ١١٠ وما بعدها.

٨- هذا الاختبار مقتبس من كتاب كيف تصبح عبقرياً - دار الآفاق بيروت - مرجع سبق ذكره.

٩- د. عاطف محمد عبيد - إدارة الأفراد - مرجع سبق ذكره - ص ٥٠٣ وما بعدها.

١٠- هذا النموذج مقتبس من كتاب إدارة الأفراد للاستاذ الدكتور عاطف محمد عبيد.

١١- هذا الاختبار مقتبس من الاستاذ أيمن الشربيني - كيف يمكنك قياس ذكائك- مؤسسة البستاني للطباعة - ١٩٩٣ ص ١٧ وما بعدها.